الأمين

سلسلة المدير الممارس

إدارة النزاع مع مرؤوسيك المباشرين

دليل الأفكار العملية

باربرا بوبجوي

بريندا ج. ماك مانيڤل

نقلته إلى العربية

رزان إبراهيم





دليل الأفكار العملية

إدارة النزاع
مع
مرؤوسيك المباشرين





إدارة النزاع مع مرؤوسيك المباشرين

تأليف

باربرا بوبجوي

وبريندا ج. ماك مانيقل

نقلته إلى العربية

رزان إبراهيم





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Managing Conflict with Direct Reports
Barbara Popejoy and Brenda J. McManigle

ISBN 1-882197-73-9

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 7 - 624 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

بوبجوي، باربرا

إدارة النزاع مع مرؤوسيك المباشرين./ باربرا بوبجوي؛ رزان إبراهيم.- الرياض، 1430هـ

38 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 7 - 624 - 54 - 9960 - 978

1. إدارة الأعمال 2. إدراة الأفراد أ. إبراهيم، رزان (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.4 1430 / 422

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتَوياتُ الكِتابْ

الموضوع الصفحة

الصراع والحل ١١

الصراع مع المرؤوسين المباشرين حالة خاصة ١٢

إدارة العلاقة ١٣

إدارة العمل ١٤

عملية مرحلية لإدارة الصراع ١٥

تقدير وجهات نظر طرفي الصراع ١٦

التحضير لجلسة حل الصراع ٢٥

في أثناء جلسة حل الصراع ٢٨

بعد جلسة حل الصراع ٣١

إدارة النزاع لتحقيق النجاح والتطوير ٣١

قراءات مقترحة ٣٤

خلفية ٣٥

ملخص النقاط الرئيسة ٣٦



ملخص تنفيذي

الصـــراع حتمي حين يعمل الناس معاً، وهو من أصعب التحديات التـــي تواجـــه المديرين، لكـــن القـــادة النـاجحين منهم يتعلمـــون كيفية معالجته. إن المديرين القادرين على تطويرهم للاختلاف دون إطلاق الأحـــكام، والمستعدين لرؤية أكثر مـــن منظور واحد أو حل واحد يبقون في موقع أفضل لإدارة النزاع مع مرؤوسيهم المباشرين.

يـــبرز النـــزاع بـــين المديريـــن والمرؤوســـين المباشريـــن علاقـــات السلطـــة، ويؤثر علـــى العمل ذاته. أي من المهمـــات التي يشتركون معاً في تحمـــل مسؤوليتها. والمديـــرون الذين يرون طرفي النـــزاع يتمكنون مـــن حله. لكن ذلك يقتضي تقويم الاختلافات بينهم وبين مرؤوسيهم المباشرين، واكتشاف كيفية تأثر النزاع بتلك الاختلافات.

يمكن للمديرين بعد تقـــويم الاختلافات ابتكار خطة يستعملونها قبـــل وأثناء وبعـــد جلسة حل الصـــراع، وهذا يجعلهم أكـــثر استعداداً لتفهـــم المشاعـــر التي يمكن أن تثـــير النزاع أصـــلاً: ولتوضيح توقعات الأداء كـــي يعرف مرؤوسوهم المباشرون ما هـــو متوقع منهم؛ ولتوفير تغذية إرجاعية ومستديمة لدعم وتطوير أداء مرؤوسيهم المباشرين.

الصراع والحل

يحدث النزاع حينما يحمل الناس قيماً أو يعبرون عن مصالح أو أهداف أو توجهات أو مبادئ أو مشاعر متناقضة. وبسبب تلك الاختلافات قد يكون حل النزاع في كل الأحوال أمراً بالغ الصعوبة. نقطة واحدة لا اختلاف كبير حولها، هي: أن المديرين عموماً يضعون القدرة على حل الصراعات بشكل فاعل في قمة مهارات القيادة الأساسي.

تشير الأبحاث الدورية التي يحملها مركز القيادة الإبداعية حول أسباب التعثر المهني للمديرين والموظفين التنفيذيين في أمريكا وأوروبا إلى أن المشكلات في العلاقات الشخصية (بما فيها العجز عن إدارة الصراع) هي السبب الأول والأهم. بشكل عام يدرك المديرون والقادة الناجحون أن إدارة النزاع جزء حيوي من

إدارة الصراع: المهارة الأكثر طلباً

يؤكد المشاركون في «برنامج أسس القيادة» بشكل منهجي على أن القدرة في التعامل مع النزاع من أكثر المهارات طلباً وتطبيقاً في القيادة. في إجابتهم عن سؤال المسح التقويمي (باستخدام أداة التصنيف «سكيلسكوب» متعدد المراتب).

حدد مجال المهارة الأهم الذي يجب عليك تطويره، وضع أكثر من ١,١٠٠ مدير «يواجه الآخرين بمهارة» «وفاعل في إدارة الصراع» في المرتبتين الثانية والثالثة تباعاً (المرتبة الأولى احتلت ميزة. يتجنب تشتيت جهوده). أما باقي المشاركين من الرؤساء والنظراء والمرؤوسين المباشرين، وعددهم ٦,٨٠٠ شخص، فقد صنعوا في إجاباتهم على الإدارة نفسها ميزة «فاعل في إدارة الصراع» «ويواجه الآخرين بمهارة» في المرتبتين الأولى والثانية تباعاً، بينما احتلت ميزة «بتجنب تشتيت جهوده» المرتبة الثالثة.

الحفاظ على العلاقات الشخصية الفاعلة مع الآخرين، لكن ذلك الإدراك لا يجعل الأمور أكثر سهولة. فالمتغيرات الديموغرافية، وطبيعة القوة العاملة متعددة الثقافات في عالم اليوم، والتحولات العاصفة في الاقتصاد والسياسة الدولية، والعلاقات الجديدة بين المؤسسات، وموظفيها، وغير ذلك من العوامل المؤثرة، يمكن أن تحدد حجمها طبيعة النزاع القائم في المؤسسات وتؤثر على إستراتيجيات إدارته.

إن الإدارة والقيادة في مثل هذه الأوقات المضطربة تقتضي منك تطوير وتفهم منظورات متعددة، والاستعداد لإعادة تشكيل وجهة نظرك، ومواجهة المتطلبات المتضاربة داخل مؤسستك وداخلك شخصياً، أي بين ذاتك والآخرين. وتشتمل إستراتيجية إدارة النزاع الناجحة تفهم الاختلاف والاستعداد لرؤية وجهتي نظر الأطراف المتنازعة، وهي إستراتيجية تساعدك على معالجة أهم جوانب قيادة الآخرين وتحدياتها المختلفة.

الصراع مع المرؤوسين المباشرين حالة خاصة

ينشأ النزاع في العمل لأسباب كثيرة بينك وبين رئيسك، وبينك وبين نظرائك، وبينك وبين مرؤوسيك المباشرين- أي باختصار، بين كل شخصين أو أكثر لا يشتركان في الرؤية أو الشخصية أو الإستراتيجية أو التكتيكات أو الثقافة ذاتها. لكن النزاع بينك كمدير وبين مرؤوسيك المباشرين حالة خاصة، تسلط الضوء على منطقتين محددتين، تؤثر الأولى على علاقات العمل القائمة بينك وبين مرؤوسك المباشر، وعلى كيفية بنائها والحفاظ عليها وأدائها لتحقيق نتائج إيجابية.

وتؤثر الثانية على العمل ذاته - إدارة المهمات وإستراتيجيات وتحقيق الأهداف، التي تتحمل أنت مسؤوليتها في كلتا الحالتين. من المهم بالنسبة لك رؤية وجهة نظر طرفي الصراع.

إدارة العلاقة

تكثر وسائل الإعـلام المتخصصة بعالم الأعمال الحديث عن العاملين ذوي الصلاحيـات، وعن المؤسسات الأفقية، وعن الطرق الشبكية في العمل، لكن العلاقة المؤسسية الرئيسة تبقي علاقة المدير بمرؤوسه المباشر.

في أحيـان كثيرة يجـد المديريون الجـدد الذين جـاؤوا إلى مناصبهم عـبر موجة نجاح شخصي حققوه بجهودهم وجدارتهم الشخصية -صعوبة بالغـة في التحول مـن دور المساهمـين الأفـراد ذوي الأداء الأفضل إلى دور الإداريـين الذين يوجهـون الآخرين لتحقيق النتائج، وعمليـة إتقان الموازنة بـين المهارات التقنية التـي حملتهم إلى مناصبهم الإداريـة الجديدة، وبين المهارات الشخصية التي يقتضيها ذلك المنصب قد تستغرق وقتاً.

إن العلاقـة بين المديـر والمرؤوس المباشر هي إحـدى العلاقات القليلة المتبقيـة، حيـث لا تـزال سلطـة المنصـب تفعل فعلهـا، وتتبـدى بوضوح في المؤسســات الحديثة، ويجب عليك دائماً أن تنظر إلى ديناميات هذه العلاقة في حالـة الصـراع. وفي سعيـك إلى رؤية وجهة نظر طرفي النـزاع عليك أن تسـأل نفسك: ما إذا كنت تريد أن يُظهر مرؤوسك المباشر درجة معينة من الخضوع والأذى (لتلبية متطلبات المهمة الأساس) أم الالتزام (أوالرغبة في تجاوز الأساسيات) لتحقيق النتائج التي تتوقعها المؤسسة.

في المؤسســات التراثيـة، غالباً ما يكون امتثـال المرؤوس ورضوخه لكل مـا يتوقعه ويحتاجه المدير؛ أما المؤسســات الشبكية المعاصرة فتتطلب غالباً التزامات تتجاوز الإذن، لأن من المستحيل تقريباً تنفيذ أي مهام أخرى غير تلك الأساسية وقصيرة الأمد.

إدارة العمل

يمكن أن يحدث النزاع عندما يعمل مرؤوسك على مستوى أدنى من توقعاتك، أو عندما يواجه صعوبات في التكيف مع مهمات غير مألوفة. ويخطئ الكثير من المديرين الظن أن مرؤوسهم القادر على أداء العديد من المهام بشكل ممتاز يستطيع أداء كل المهمات بالسرعة نفسها. الوجه الآخر لهذا النوع من التفكير يصور المرؤوس الذي لا ينفذ بعض المهمات بشكل مقبول على أنه لا يستطيع تنفيذ أي مهمة على الإطلاق. المديرون الذين يحملون مثل هذا المنظور يبقون عرضة أخطاء «الإدارة المصغرة»، ويرفضون عادة تفويض الصلاحيات والمسؤوليات لمرؤوسهم. نموذج: يفوض هؤلاء مرؤوسيهم صلاحية أداء مهمة ما، لكن عندما لا تلبي النتيجة توقعاتهم يأخذون على عاتقهم أداء المهمة بأنفسهم، فيتحملون أعباء عمل إضافي، ويفقدون الثقة بقدرة مرؤوسيهم، الأمر الذي يثبط عزيمتهم، ويفقدهم الثقة بأنفسهم، ويدفعهم إلى مستويات أداء أدنى من المتوقع.

لكي تمنع حدوث صراع جراء هذا النوع من الحالات، من المهم أن تكون واضحاً جداً في توقعاتك وطبيعة النتائج التي تسعى إلى تحقيقها.

عليك في الوقت ذاته التحلي بما يكفي من المرونة لإعطاء مرؤوسيك المباشرين مهلة كافية لتحقيقها. حاول أن تنظر إلى المهمة الموكلة إليهم من وجهة نظرهم، وقدّر أسلوبهم في تنفيذ العمل. قد لا تكون طريقتهم هي الطريقة المثلى التي تختارها، لكن إن حققت النتائج التي تتوقعها ، فعليك أن تتراجع، وتعترف بجهودهم بدلاً من القيام بالعمل نيابة عنهم، وإثارة صراع لا داعي له.

عملية مرحلية لإدارة النزاع

لا بد أن تنشأ الصراعات برغم أفضل الجهود لإدارة علاقتك بمرؤوسيك وتفويض مسؤوليات العمل إليهم بطرق تشجع على التطوير والثقة.

إن الضباب في إستراتيجية التعامل مع هذه الصراعات، سيضر علاقات عملك مع مرؤوسيك، الأمر الذي سيجعل من الأصعب على وحدتك أداء عملها بأفضل ما لديها من إمكانيات.

ينصح مركز القيادة الإبداعية باتباع عملية مرحلية وممدودة لإدارة النزاع بين المديرين ومرؤوسيهم المباشرين. وتتمتع هذه العملية بسجل جيد في تحقيق نتائج إيجابية، مع حفاظها على علاقات العمل ومستويات الأداء المتفوقة. وتتضمن هذه العملية رباعية المراحل: تقدير وجهة نظر طرفي الصراع، والإعداد لحل الصراع، وإدارة جلسة حل الصراع، ومن ثم التفكير في الحالة وحلها لتعلّم دروساً وعبراً يمكن تطبيقها والاستفادة منها مستقبلاً في حالات مماثلة.

التعود على المهمة

يمكنك اتباع بعض الخطوات البسيطة لجعل قيادتك أكثر فاعلية، وتقليل فرص نشوب النازعات عند تفويض المسؤولية لمرؤوسيك المباشرين:

أولاً: *اعرف ما يجب القيام به، وكيف، ومتى، ومع من يجب أن يعمل مرؤوسوك لتحقيق النتائج المنشودة، قدم لمرؤوسيك على الدوام التغذية الراجعة المناسبة حول أدائهم أثناء*

تعليمهـم المهمة. مـن المفيد أيضاً إضافـة سياق معين- لماذا تعتبر العمل مهماً، وكيف ينسجم مع عمل المؤسسة الأهم.

ثانياً: عندما يعرف مرؤوسوك المباشرون طبيعة العمل تماماً، يكـون الوقت قد حان لتسليمهم المهمة بأكملها. تأكد مما إذا كانوا قلقين حول أداء المهمة منفردين. حاذر من خلط القلق بقلة المعرفة أو قلة الحماس والتحفيز. دع مرؤوسيك يمتلكون ناصية الأمـور، ويسيطرون على طريقـة أداء المهمة بالشكل الأمثل. تأكـد أنك متفهم وجهة نظرهم عـن العمل وطريقة تخطيطهم لأدائه.

ثالثاً: عندمـا يتمتـع مرؤوسـوك بالثقـة الكاملـة في قدرتهـم علـى تنفيذ المهمـة، تراجـع وانسحب من المشهد. قـد لا يحتاج مرؤوسـوك إلى الكثير مـن التقنية الراجعة في هذه المرحلة قدر احتياجهم إلى التقدير والاعتراف. إن قيام مرؤوسيك المباشرين بتنفيـذ المهمة الموكلة إليهم بطريقة معقولة وفاعلة بالنسبة لهم تساعدهم على بناء نظام للتحفيز الداخلي والمكافأة.

النقطة

١ - تقدير وجهات نظر طرفي الصراع

الصـراع نتيجة طبيعية وحتميـة للعمل، لأن للنـاس آراءً وقيماً وطرقاً متباينـة لتحقيق النتائج المنشـودة. إن اكتشاف هـذه الاختلافات في إدارة علاقاتك مـع مرؤوسيك المباشريـن وفي إدارة العمل الـذي طلبته المؤسسة مـن فريـق عملك يساعد إلى حـد بعيد في حل النـزاع معهـم أو تجنبه جملة وتفصيـلاً. ابدأ بتقويم صادق لنفسك كمديـر. عندما يحدث النزاع تحمل جانبـاً من المسؤولية. لا تفترض أن المرؤوس المباشر أو الأوضاع الراهنة أو الثقافة السائدة في المؤسسة مصدر ذلك الصراع.

لكـي تحصـل على صـورة واضحـة عن إسهامـك في الصـراع، عليك بالتفكـير جدياً بدورك كمدير، وبكيفية استجابة مرؤوسيك المباشرين لهذا الـدور. ثمة أدوات مفتاحيـة عديدة تساعدك في التوصـل إلى تلك الصورة الواضحة. التقويم الرسمي (٣٦٠ درجة)، مثلاً يوفر تغذية إرجاعية مفيدة مـن رئيسك ونظرائـك ومرؤوسيـك المباشريـن لأدائك وسلـوكك. وتظهر مقارنـة إجاباتـك بإجابات الآخرين لمنظوراتك وسلـوكك. خيار آخر هو أن تصـور نفسك علـى شريط فيديو خـلال الاجتماعات. راقـب ردود أفعالك وردود أفعال الآخرين فيما بعد، إذا كنت لا تحبذ استخدام الفيديو، فاطلب من زميل مراقبتك وتزويدك بالتغذية الراجعة بشكل دوري.

علـى الرغم مـن أن بمقدورك واقعياً تحمـل مسؤوليـة شخصية فقط عن جانبـك في الإسهـام في حالة الصـراع، من المفيـد أن تدرك الدور الـذي يؤديه مرؤوسـك المباشـر. راقب سلوكه (وقدم لـه التغذية الراجعـة الضرورية) فيما يتعلق بالصراع، وبذلك تستطيع تعيين الحدود بينكما، وتوضيحها بشكل أوضح.

في الصفحـات التاليـة مقياسـ بسيط يمكنـك استخدامـه لاكتشاف الصراعات المرتبطة بالاختلافات المحتملة بينك وبين مرؤوسيك المباشرين. للتوصل إلى نتائج واضحة، عليك وعليهم ملء نسخة من النموذج، تذكر أن هـذه ليست أداة تقويم، بل مجـرد طريقة لفتح نقاش حول الاختلافات التي يمكـن أن تولـد الصراعات، خصصـ بعض الوقت للاشـتراك في مناقشة إجاباتـك مع مرؤوسيك، كل على حدة، ومـع المجموعة (فقد يتعلمون شيئاً، بعضهم من بعض، يمكن أن يسهم في الحد من احتمالات حدوث الصراعات بينهـم). عندما تتحدث عن الموضوع قـارن إجاباتك بإجاباتهم، واستخدم نقاط الاختلاف لدراسة أدواركم وتوضيح توقعاتكم.

فيما يتعلق بتقدير وجهتي النظر والاعتراف بطرفي الصراع، من المفيد استعراض التجارب السابقة في النزاع مع مرؤوس مباشر. أثناء مراجعة الظروف المحيطة بتلك الحالة، استخدم التعابير الواردة في التقدير أدناه لإيجاد أطر ونماذج لسلوكك (أو سلوك مرؤوسك المباشر) قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على الصراع. لاحظ وجود مهارات محددة، تود أن تطورها لزيادة فاعليتك في حل النزاع مع الأشخاص الذين تتولى إدارتهم. ناقش هذه الأعمال مع زميل في العمل، يمكنه تقديم التغذية الراجعة لجهودك ومدى التقدم الذي تحرزه.

الأهداف الواضحة والتواصل الفاعل يبعدان الصراع

من المهم أن توضح أهدافك لمرؤوسيك المباشرين، وألا تندفع إلى العمل أو إلى توزيع المهام قبل أن تقرر الهدف وتوصله للآخرين.

تأكد أنهم يفهمون مهماتهم تماماً، ويعرفون الأهداف النهائية، وكيفية التوصل إليها، وطريقة حساب النتائج. اطلب منه توصيف فهمهم، فالعديد من مشكلات الأداء التي تشعل فتيل النزاع بين المديرين ومرؤوسيهم المباشرين تنبع من سوء فهم توقعات الأداء. لذلك من المهم أن يفهم الطرفان ماهية العمل المطلوب.

التعامل مع الاختلاف: استقصاء

ظلل الدائرة التي تشير إلى الموقع الذي تضع فيه نفسك على الامتداد بين الإجابتين.

- أرى نفسي في العمل:

عضو في فريق .... فرد

- لدى تحصيل الأهداف، أميل إلى استخدام:

تكتيكات مباشرة وصارمة ....الإقناع والتأثير

- أعتبر المشرفين والطاقم العامل في هذه المؤسسة:

شركاء متساوين .... يتمتعون بسلطات متفاوتة

- لدى مواجهة أهداف وإستراتيجيات وتحديات متغيرة:

أشعر بعدم الراحة لدى تغير الأمور .... أتشوق إلى التغيير أو أتكيف معه.

- عندما يجب عليَّ تعلم مهارة جديدة:

أحب القيام بتجارب غير مألوفة والتعلم عن طريق التجربة .... أفضل تعلم أساسيات المهارة من خبير

- أثناء العمل وبعيداً عن جو الوظيفة:

أشعر أنه ليس هناك ما يكفي من الوقت لإنجاز جميع أهدافي أو الاستمتاع باهتماماتي .... لا أقلق كثيراً على الساعة؛ لأن الوقت خارج نطاق سيطرتي

- في الأوضاع الاجتماعية، أستمتع بأن:

أكون جزءاً من أكثر الجماعات نشاطاً.......... أتبادل أحاديث مقتضبة وأراقب الآخرين

خذ بالاعتبار حلول الآخرين لتحقيق النتائج المطلوبة

ثمة طرق عدة لتصحيح الخطأ أو إتمام المهمة، ولا أحد يمكنه أن يعرف كل الطرق والوسائل. كن مرناً وفكّر فيما هو أبعد من منظورك.

انظر إلى العالم بعيني مرؤوسيك المباشرين، وحاول أن تفهم وجهة نظرهم. لا تطلب مدخلات جديدة إذا كنت قد حسمت أمرك وتوصلت إلى قرار، لأن مرؤوسيك المباشرين سينظرون إليك عندئذ على أنك منافق، فتهتز بالتالي ثقتهم بك، وتتضرر العلاقة التي تربطك بهم. إذا كنت توصلت إلى حل فاحتفظ به لنفسك إلى حين تجري مناقشة الموضوع، أو اشترك فيه مع الآخرين كجزءمن عملية صناعة القرار الجماعية.

يمكن إنجاز العمل بأكثر من أسلوب قيادة

قد يؤثر المناخ السائد في المؤسسة، وطبيعة المهمة الواجب إنجازها، واستجابة مرؤوسيك المباشرين على كيفية قيادة فريق عملك في حالات مختلفة. لا يستجيب بعضهم لأسلوب قيادة صارم، وكثيراً ما تعيق مستويات القلق المرتفعة أداءهم، في حين يسيئ بعضهم الآخر أسلوب القيادة السهل والمرن على أنه غير مجدٍ، إن المهمة التي أوكلتها إليهم غير مهمة بالنسبة للمؤسسة.

حاول المواءمة بين أسلوبك في العمل وأسلوب مرؤوسيك المباشرين.

ركّز انتباهك على النتائج المطلوبة، لا على أسلوب إنجاز المهمات.

المثيرات الشعورية قد تسبب سلوكاً مثيراً للصراع

لكل واحد تقريباً نقاط ضعف ومناطق حساسة في نفسيته، تستفز ردوداً تلقائية وغير مثمرة (كل ردود الفعل الانعكاسية). حاول أن تحدد دوافعك، وانتبه إلى المشعرات الجسدية، كضيق النفس أو ارتفاع حرارة الجسم أو تسارع ضربات القلب. هناك أساليب كثيرة - مثل التنفس بعمق - للسيطرة على ردات فعلك الشرطية، تمكنك من خلالها السيطرة على مشاعرك.

حل النزاع غير التفاوض

يسود عملية حل النزاع الإحساس بأن على طرفي النزاع التخلي عن جزء من مطالبهم بغية التوصل إلى حل وسط. وقد يوقعك ذلك في مصيدة التفكير بأنك تخسر حقوقك، وهذا بدوره يشعرك بالضعف، ويثير استجاباتٍ لبواعث شعورية، قد تزيد من حدة الصراع، أو تدفعك إلى محاولة الفوز بأي ثمن، مما يجعل ديناميات السلطة تهيمن على علاقاتك بمرؤوسيك المباشرين.

لكلا طرفي النزاع مشاعر مختلفة تجاه الحالة

بالإضافة إلى جملة المعتقدات والمواقف، قد تؤثر المشاعر أيضاً على مختلف مظاهر السلوك. فحاول أن تنظر إلى الأوضاع القائمة بشكل موضوعي. وتخيل لبرهةٍ أنك شخص آخر - شخص غير مهتم ولست ذا مصلحة - وحاول أن تستجيب إلى الحالة ذاتها، لا إلى استجابة المرؤوس المباشر، الذي تتنازع معه. يمكنك بطريقة مماثلة التأثير على سلوك مرؤوسيك المباشرين للتخفيف من حدة الوضع الخلافي بأخذ مشاعرهم وعواطفهم بالحسبان.

مظهر صراع

تـيري مرؤوسـك المباشـر الجديد الـذي حصل علـى أعلى الدرجـات الممكنـة في تقديـر الأداء الشخصـي في منتصف العام. لكنك تشعر بالقلق تحديداً من تأثير تقديراته العالية على أداء المهام الرئيسـة التي يقتضيها المنصب. انطباعات تيري بالتالي لا تنسجم مع منظورك. في الحقيقة أنت مقتنع بـأن أداءه بالـكاد يحقـق توقعاتـك. فهو لا يلتـزم بالمواعيد المحـددة لتقديم تقاريره، وكثـيراً ما يرتكب أخطاء في العمل تحتاج إلى تدخل الآخرين لتصحيحها.

- *هل كنت واضحاً في توصيل توقعاتك وأهدافك؟*
- *هل يمتلك تيري المهـارات الضرورية لتحقيق النتائج التي تتوخاها؟*
- *هـل قدمت لتـيري التغذية الإرجاعيـة الملائمة وفي الوقت المناسب حول سلوكه وأدائه؟*

الاختلاف يجعل المؤسسة أقوى وأكثر إبداعاً

يضيـف الآخرون المختلفون معك إلى العمـل مواهب ومنظورات قيمة، لا تمتلكهـا من دونهم. لا تـدع الاختلافات في الجنس أو الديـن أو العرق أو العمر أو الثقافة أو الإثنية تؤثر على رؤيتك لسلوك المرؤوس المباشر أو أدائه أو موقفه.

اعمـل على بناء علاقـة مريحة ومتفهمة عبر التعـرف على مرؤوسيك المباشريـن شخصيـاً. قد تجد أنـك تشترك معهم في العديـد من التجارب والآمال والرؤى.

الصراع بين مرؤوسيك المباشرين يستنزف قوتك وقدرتك على الإبداع

لا يستطيع مرؤوسوك المباشرون دوماً حل نزعاتهم بأنفهسم. عيِّن الحدود والتوقعات والإرشادات لفريق عملك بوضوح وفي الوقت المناسب. تحرك بسرعة لحل الخلافات الطارئة قبل أن تؤثر سلباً على أداء المجموعة. إذا كان هناك مرؤوس مباشر يتعمد أن يكون سلبياً أو معطلاً لعمل جماعتك، وتبقى استجابته لتغذيتك الإرجاعية غير مرضية، فلعل هناك قضايا شخصية تدخل في صلب الصراع، قد تتطلب هذه الحالة مساعدة مهنية وتخصصية، لست مؤهلاً لتقديمها، إن ظننت أن الحالة كذلك، تحدث إلى المختصين في قسم الموارد البشرية في مؤسستك.

لكل قرار دوائر ومصالح متضاربة

لكل قرار مجموعة نتائج وتبادلات. تعلّم أن تقدر أولوياتك وترتبها حسب الأهمية على المدى القصير والطويل في آن واحد. انقل هذه الأولويات بوضوح إلى مرؤوسيك المباشرين، وتابعها للتأكد من أنهم فهموها تماماً. تذكر أيضاً أن مجموعات وفرق العمل تتوصل إلى أفضل القرارات معاً؛ لأن العمل الجماعي يزيد الالتزام بها.

ساعد مرؤوسيك المباشرين على تطوير مهاراتهم التحليلية بإشراكهم في صنع القرار. إذا كنت تقوّم مرؤوساً مباشراً أو ترشده بقصد ترقيته، فأوكل له مهمة اتخاذ بعض القرارات. ابدأ بالقرارات الأبسط وانتقل تدريجياً إلى تحديات أصعب وأكثر أهمية.

ادعم مرؤوسيك المباشرين في أوقات التغيير

يؤدي الخوف والإحساس بالضياع دوراً كبيراً في مقاومة التغيير. قم بإدارة هذه المقاومة عبر تقديم الدعم لمرؤوسيك المباشرين في الفترات

الانتقاليــة. أصغ إليهــم، وتعرّف على مشاعرهم، وقدّرهــا حق قدرها. وفّر لهــم ما تستطيع من المعلومات، دون الإكثار من الوعود، وامنحهم الإحساس بالأمان. قوّم القضايا التنظيمية والبيئة التي تؤثر على مرؤوسيك المباشرين مثل قلة الموارد وفرص الترقية، والتهديد بتسريح العاملين، والشعور بالإحباط وإســاءة المعاملة. غالباً مــا تنشأ هذه المشكلات نتيجة نــدرة المعلومات. إذا كانــت المشكلــة متعلقة بالأنظمــة المؤسسية، مثل نظام حوافــز ومكافآت قد يتعارضـ مــع أهــداف المؤسسة، فناقش مــع رئيسك هذا الانحــراف وسبل تقويمه. إذا كانت المشكلــة مرتبطة بالبيئة (ظهور منافسين جدد أو التغيير في المشهد السياسي مثلاً)، فناقش تلك التغييرات مع مرؤوسيك المباشرين، وابحث عن طرق تساعد الجميع على التكيف مع هذه المتغيرات.

بشيء من الدعم، لا بد وأن يبرز الأفضل

لا تتحــدث أو تتصرف بطريقــة تجعل مرؤوسيــك المباشرين يشعرون بالغبــاء أو انعدام القيمة. اعترف علنا بالنتائج الجيدة التي حققها. تحدّث معهم على انفراد عندما لا يحققــون توقعاتك، علّمهم التفكير باستقلالية، وشجّعهــم عليــه. ليس من العدل أن تتوقع منهم إنجــاز مهام ليسوا قادرين على القيام بها.

إذا كان ثمــة تعارض بين مهاراتهم ومتطلبات العمل أو المهمة المحددة، فرتّب العمل بحيــث يتضمن التجارب والخبرات التطويرية الضرورية. قدّم المران والإرشاد والتدريب الــلازم، إذا لم يكن أي من مرؤوسيك المباشرين مهيئاً للمهمة فقيد الإنجاز، وقم أنت بالعمل، واطلب تطوعهم لتقديم الدعم والمساعــدة إلى حين يألفون العمل، ويرتاحــون بأدائه، ويصبحون مهرة إلى درجة تؤهلهم القيام به بمفردهم.

إدارة نقاط القوة

إن المغالاة في استخدام نقاط قوتك قد يتحول إلى ضعف. يتدهور أداء الكثير من المديرين بسبب استخدامهم المكثف للمواهب ومظاهر السلوك، التي تتأتى لهم بشكل طبيعي وسهل في معظم الحالات، دون أن يطوروا مهارات وقدرات جديدة. أحد جوانب مهمة القيادة إدارة عمل مرؤوسيك المباشرين، لا القيام بالعمل نيابة عنهم. كن مرناً باستخدام طرق وأساليب اقترحها مرؤوسوك المباشرون، لحل المشكلات، وتحقيق النتائج، واجعلها جزءاً من ذخيرتك ومخزونك الإداري إن ثبت نجاحها.

النقطة ٢ - التحضير لجلسة حل صراع

العنصر المهم الثاني في حل النزاع بينك وبين مرؤوسيك المباشرين إعداد إستراتيجية لإدارة الوضع. قبل الشروع في المواجهة الفعلية فكر في استخدام ما يلي نموذجاً للعمل.

خطط للتفاعل القادم

حدّد ووصّف ملامح الصراع. دوّن النقاط البارزة، والحلول المحتملة، والنتائج الممكنة. ركّز على أنماط السلوك. التزم بما لاحظته، وابتعد عن الأحاسيس والأقاويل والغمز، وإطلاق الأحكام على الدوافع، وتحليل النوايا والمقاصد.

وصّف حالة النزاع بموضوعية، وفكّر في احتمالات حدوثها ونهايتها.

اسأل نفسك:

- ما هي العواقب الممكنة؟
- ما هي النتائج الممكنة؟
- هل هذا التفاعل حل مرحلي على المدى القصير، أم هل يسهم في تطوير المرؤوس المباشر مستقبلاً؟

قـد لا يرحب مسؤولك المباشر دائماً بجلسة حل النزاع أو يتحمس لها. توقـع وخطط لاستجابة سلبية قد تصدر عنـه. يمكنك تقديم العون في هذه الحالـة بتركيز ملاحظاتك على سلوك مرؤوسـك المباشر وتأثيره على أداء الفريـق. لا تتحـول أبداً إلى إطـلاق الأحـكام أو استنتـاج البواعث لسلوك مرؤوسك المباشر.

اختر الأرضية

قد تكـون جلسة حل النزاع عملية رسمية، لتحديد موعد لإجراء جلسة حوار، أو قد تكـون عرضية كالتوقف بمكتب المرؤوس لإجراء دردشة عابرة. كمـا يمكنك إجراؤها ضمن سياق اجتماعي (على طاولة الغداء، مثلاً، مما يبعدكمـا عن جو المكتب وتشويشاتـه، ويساعدكما في التركيز على الحوار). أو يمكنك طلب «وقـت مستقطع» أثناء نقاش محتدم. المهم أن تتوافر البيئة لحل الصراع، والتركيز علـى علاقتك بمرؤوسك المباشر، وبمسؤوليتك عن إدارة المهمـة على حد سواء. اختر مكاناً مناسباً يتلاءم مع طبيعة الصراع. إجراء نقاش جدي حول مشكلات الأداء على طاولة الغداء، مثلاً، قد يعطي انطباعاً بأن المشكلة ليست جدية إلى حد كبير.

عندمـا تجتمع مع مرؤوسك المباشر، هناك بضعة إرشادات قد تساعدك على إبقاء الحديث مركزاً على حل الصراع، وتجنب الوقوع في مصيدة اللوم أو التبريرات. راجع هذه الإرشادات البسيطة قبل الاجتماع؛ كي تبقى حية في ذاكرتك.

تصور جلسة حل الصراع

يمكنـك تدوين بعض الملاحظـات، أو النقاط السريعـة، أو حتى كتابة نص كامل عما تريد قوله، والاستجابات التي تتوقعها من مرؤوسك المباشر. بالطبـع، لن تقرأ النص عنـد بدء المحادثة، لكن ضعـه يساعدك في تصور

الطرق المحتملة للتوصل إلى نتائج إيجابية. يمكنك أيضاً التدرب ذهنياً على كيفيــة توصيل النقاط الرئيسة، التي تــود الإشارة إليها، كي تستطيع تنظيم وقتك وأفكارك وعدم إضاعة فرصة هذا الحوار الجدي في تفاصيل لا تسهم في التخفيف من حدة الصراع.

حاول إيجاد المناخ الملائم للتوصل إلى حل

الخطوة الأولى دائماً إيجاد جو من الثقة، ليكون حديثك مؤثراً وصادقاً. اعترف بداية بوجود مصادر كامنة للصراع نتيجة الاختلافات القائمة (في القيــم أو الدوافع أو البواعث الثقافية أو الأساليب أو المتطورات أو أفضليات التعلــم). حاول أن تضــع نفسك في موضع مرؤوســك المباشر، وتفهم وجهة نظره، وتعاطف معها.

أظهر الاحترام وتواصل بأسلوب مهذب

كن واعيــاً لسلوكك وأسلوب قيادتك. تخيل أنــك على الطرف المقابل، تتعامــل مع ذاتك كمدير. فكر بالطريقة التي تريــد أن يُنظر إليك فيها بعد حــل الصراع، كون ذلك يؤثــر على الثقة التي تعتبر جــزءاً مهماً من علاقة عملك مع مرؤوسيك.

التزم بالوقائع وتجنب إطلاق الأحكام على الطرف الآخر

خذ في الحسبان بوجهة نظر الشخص الآخر. أتِح الفرصة لاستعراض كل المنظورات الأخرى بإنصاف وبعيداً عن العواطف.

اســأل كي تتعرف على كل الظروف المحيطــة. تأكد أن لديك المعلومات الكافية والضرورية للعمل على التوصل إلى حل.

مظهر صراع

لقد تمت ترقيتك مؤخراً إلى منصب إداري جديد في قسم مجاور لشركتك، لم يكن من السهل عليك تقبل هذا التغيير، فقد كنت سعيداً جداً في عملك، لكن ذلك المنصب الإداري بدا وكأنه الوظيفة الحلم.

بعد فترة تأتي إليك «ستيسي»، وهي موظفة قديمة في الشركة وكبيرة المصممين في فريق العمل الذي تقوده، لتقول: إن الإدارة السابقة وعدتها بالحصول على منصبك. بالطبع «ستيسي» مستاءة جداً، فقد تخلت عن فرصة الحصول على وظيفة إدارية أخرى بعد أن أكدت لها الإدارة السابقة أن المنصب الحالي «في جيبها».

- *ما هو دافعك إلى حل مثل هذا النزاع الكائن؟*
- *ما الحل الذي تقترحه، والذي يمنح «ستيسي» فرصة الاستعداد لاستلام عمل إداري؟*
- *ما الحل الذي تقدمه «ستيسي» لحل هذا النزاع الكائن؟*
- *ما الذي لديك أن تقوله لأعضاء الفريق الآخر الذين توقعوا العمل تحت قيادتها؟*

النقطة ٣ - أثناء جلسة حل الصراع

بعد أن استعرضت البنود المذكورة أعلاه تحضيراً للجلسة أنت على استعداد الآن لإجراء جلسة حل صراع فردي. قد تساعدك الإرشادات التالية في إجراء جلسة، تمنح كلا الطرفين فرصة طيبة للعمل باتجاه الحل.

حاول إيجاد مناخ ملائم لحل مشكلة مشتركة

بادر بالإشارة إلى رغبتك بالتوصل إلى حل مرضٍ ومعقول، يعود بأفضل النتائج على كلا الطرفين وعلى المؤسسة.

عرّف المشكلة من وجهة نظرك

تأكّد من توصيف الوضع القائم بدقة، بما في ذلك أنماط السلوك المتبدية وتأثيرها على الآخرين وعلى القرارات والعمليات والنتائج بطريقة تفصيلية ومحددة (من، ماذا، أين، متى).

اطلب من مرؤوسك المباشر تعريف المشكلة من وجهة نظره

حاول إيجاد أرضية مشتركة. حدّد القضايا التي تتفقان أو تختلفان عليها. استخدم التشبيهات المجازية أو الاستعارات أو الصور إن كان ذلك يساعدك على تحديد المشكلة. مثل هذه الإستراتيجية تخفف احتمالات الإحساس بالاتهام الشخصي المباشر، وتوفر إمكانات مبتكرة للحل.

حدّد وقوّم الحلول الممكنة

لا تخشَ اختيار حلول غير مألوفة أو مبتكرة قد يطرحها الطرفان. تذكر أن الحلول التي يجري التوصل إليها معاً قد تكون أفضل من حل يفكر فيه أحدكما بشكل فردي. اطلب معلومات من مرؤوسك المباشر، استمع إليه باهتمام، واستفد من أفكاره، وحاول أن تؤلّف بين وجهات النظر. اختر أنت ومرؤوسك حلاً يتقبله كل منكما، ويساعد على إنهاء الصراع.

مظهر صراع

تشرف على مجموعة مندوبي مبيعات ميدانيين. في الربع الأخير من العام، كانت النتائج باهرة، وحصل العديد منهم على مجموعة مكافآت من بينها رحلة إلى هاواي. احتفل الفريق بعد إعلان النتيجة، وارتفعت روحه المعنوية إلى القمة. لكن باعتبارك مدير الفريق فأنت مسؤول عن التفاصيل. بعد مراجعتك الأرقام تلاحظ تناقضاً في المعلومات التي قدمها أحد مرؤوسيك المباشرين. قد يكون الأمر خطأً حقيقياً، أو

نوعاً من سوء الفهم والعجز عن التواصل، أو قد يكون خطأً حسابياً بسيطاً. قبل علاج حالة صراع كهذه قد تتطور إلى وضع متفجر، اعرف أن عليك الامتناع عن إطلاق الأحكام إلى حين تتوفر لك كل الحقائق.

طوّر خطة عمل تنفيذية

حدّد مظاهر سلوك مرؤوسك المباشر، والنتائج المتوقعة منه. تأكد أنه يفهم تماماً ما تتوقعه منه. اكتشف الطريقة التي ينظر فيها إلى سبل تطوير العمل قدماً.

خطّط لإجراء لقاءات متابعة بهدف التحقق من إحراز تقدم

حاول إيجاد هيكلية رسمية لإجراء بعض جلسات التغذية الارتجاعية، وبعض الأحاديث العامة التي تساعد مرؤوسيك المباشرين في البقاء على الطريق الصحيح، وإدارة النزاع بطريقة تدفع باتجاه الوصول إلى حل إيجابي.

صدام ثقافي؟

تشكل الجنسية والعرق والدين والعمر والثقافة والإثنية اختلافات أساسية بين الأفراد. ويواجه المديرون المعاصرون بشكل شبه يومي العديد من تلك الاختلافات. من المهم أن تتعرف على أي مصدر للضيق قد ينجم عنها، وحال التعامل معه بإيجابية حين تقود أناساً يختلفون عنك. من بين الاختلافات الثقافية الواجب تجنبها.

- مصادر الهوية وتعبيراتها.
- مصادر السلطة وتعبيراتها.
- وسائل وغايات التحصيل.
- ردود الأفعال على التغيير وحالة عدم الاستقرار.
- وسائل اكتساب المعرفة.
- اعتبارات الوقت وأهميته.
- الاستجابات للبيئة الطبيعية والاجتماعية.

النقطة ٤ - بعد جلسة حل الصراع

خصّص بعض الوقت للتفكير فيما تعلمته من النقاش. كما في أي وضع قيادي، تتحسن قدرتك على حل النزاع مع ازدياد خبرتك في التعامل بيسر وسهولة مع جوانب النزاع الشعورية والسياسية والشخصية.

استخدم الأسئلة أدناه، كما لو أنها جولة إرشاد ذاتية لأحدث جلسات حل صراع أجريتها. يمكنك أيضاً استخدامها في كل مرة، تشارك فيها بجلسات في أوضاع مشابهة. أنفق بضع دقائق في كتابة أجوبة مختصرة. راجع هذه الملاحظات قبل إجراء جلستك التالية: كي تتذكر تجاربك السابقة، وتتعلم منها.

إدارة النزاع لتحقيق النجاح والتطوير

يواجه قادة اليوم الكثير من مصادر النزاع على المستويات المؤسسية كافة. على سبيل المثال، النزعة المتزايدة إلى اعتماد المؤسسات على فرق عمل مبعثرة جغرافياً (مجموعات عمل ينفصل أعضاؤها زمانياً ومكانياً) تخلق تحديات خاصة للمديرين على مستوى العلاقات تحديداً عندما يتعلق الأمر بقيادة المرؤوسين المباشرين. وترتبط هذه التحديات العالمية بكل شيء تقريباً، من الاختلافات البسيطة في المناطق الزمنية إلى الاختلافات المرعبة في الثقافة (التي تؤثر على كل شيء أيضاً، من عادات العمل إلى التواصل مع الآخر)، ويمكنها جميعاً أن تولد التوتر بسهولة.

مجال آخر للصراع المحتمل يكمن في سياق التعاقد التنظيمي المعاصر الذي قام ضمن مناخ الاستغناء عن خدمات العاملين ببساطة، وضمن التغير التكنولوجي السريع، وازدياد حركة القوة العاملة. كذلك ينشأ النزاع عن تضارب الأولويات في المنزل والعمل، سواء بالنسبة لك أم لمرؤوسيك المباشرين. كما يسهم شح الموارد أو تقليصها، وبالتالي قيام

المديريـن والمرؤوسين المباشرين بقدر أكبر من العمـل ضمن إمكانات أقل، أو بـإدارة عدة مشاريـع في الوقت نفسـه، بزيادة حدة الخـلاف والشقاق. تـزداد الضغـوط أيضاً على علاقات العمل والعلاقـات الشخصية مع زيادة حركيـة العاملين علـى المستويـات المؤسسية كافة، الأمر الـذي يصعّب بناء التكافل والتضامن بينهم. يكمن مصدر مهم آخر للصراع في الاختلاف بين المرؤوسين المباشرين أنفسهم، وعندما تتوسط بينهم حل تلك الخلافات قد يصبح سلوكك ذاته مصدر صراع يؤثر على إنتاجية المرؤوسين المباشرين.

تجربة حل صراع

- *ما الذي تفعله ثانية وبالطريقة نفسها؟*
- *ما الذي تفعله بشكل مختلف؟*
- *كيف سيُنظر إليك بعد جلسة إدارة النزاع هذه؟*
- *هل يتقبل الآخرون قيادتك والتأثر بك نتيجة لذلك؟*
- *هل تستطيع الاستفادة من هذه المواجهة لتطوير مرؤوسيك المباشرين إلى حد أبعد؟*
- *هـل أسهمت إستراتيجيتك في حـل النزاع بتعزيز علاقتك بمرؤوسيك المباشرين؟*

في سعيك لأن تصبح مديراً أكثر نجاحاً وقائداً أكثر فاعلية ، قليلة هي المهـارات التي تفـوق في أهميتها حل الصراعات مـع مرؤوسيك المباشرين. وتتطلـب إدارة هـذه الصراعات بنجاح وضع إستراتيجيـة واضحة ، وتفهم منظـورات متعـددة، وتحديد أهـداف معينـة، والتوصل إلى نتائـج، وتنمية الإمكانـات وتطويرهـا. كل تلك المهام جزء لا يتجزأ مـن بناء علاقات عمل مؤثـرة، وهـي مـن أهم مهـام القائـد. خصّص وقتـاً للقيام بهـذا العمل في برنامجك اليومي. أضفه إلى أجندتك وتقويمك وأعطه أولوية عالية. بقيامك بكل تلك المهمات ستصبح قائداً ناجحاً، وينجح معك مرؤوسوك المباشرون في تحقيق تطورهم الذاتي، وتنجح مؤسستك في الوصول إلى أهدافها.



قراءات مقترحة

Carlson, R. (1998). *Don't sweat the small stuff at work: Simple ways to minimize stress and conflict while bringing out the best in yourself and others*. New York: Hyperion.

Dalton, M., Ernst, C., Deal, J., & Leslie, J. (2002). *Success for the new global manager: How to work across distances, countries, and cultures*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dauten, D. A. (1999). *The gifted boss: How to find, create, and keep great employees*. New York: Morrow.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1992). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.). New York: Penguin.

Fletcher, J. L. (1993). *Patterns of high performance: Discovering the ways people work best*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Katherine, A. (1993). *Boundaries: Where you end and I begin*. New York: Simon & Schuster.

Kottler, J. (1994). *Beyond blame: A new way of resolving conflicts in relationships*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mayer, B. S. (2000). *The dynamics of conflict resolution: A practitioner's guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sharpe, D., & Johnson, E. (2002). *Managing conflict with your boss*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (2000). *Difficult conversations: How to discuss what matters most*. New York: Viking.



خلفية

طوال ثلاثين عاماً، قدم مركز القيادة الإبداعية مجموعة برامج تعليمية، تعتمد على الأبحاث الميدانية التي أجراها في عام ١٩٨٣. بدأ المركز تقصي ديناميات التعثر أو التدهور المهني في أداء المديرين والتنفيذيين في أميركا الشمالية وأوربا. وقد تم استخدام النتائج التي توصلت إليها الأبحاث في العديد من البرامج التدريبية، وأدوات القياس والتقدير، ومبادرات تطوير الموارد البشرية للعديد من المؤسسات. كما ترافقت هذه النتائج مع الجهود التي بذلتها كليات المركز في تصميم «برنامج أسس القيادة»، وهو برنامج مكثف وغني بأنشطة متعددة، تمتد على ثلاثة أيام تُدَّرس فيها أسس القيادة الفاعلة.

أسهم المشاركون في هذا البرنامج بتقديم مصدر غني للدروس المتعلقة بالصراعات، التي يواجهها المديرون في عملهم اليومي. وتأتي هذه التجارب من قطاع عريض من القادة العاملين في سياق التغيرات، وحال عدم الاستقرار التي يشهدها عالم الأعمال. لقد أتاح البرنامج لهؤلاء فرصة التفكير بالأدوار التي يؤدونها في حالات الصراع، خصوصاً في علاقاتهم بمرؤوسيهم المباشرين. والمعروف أن العديد من المديرين الجدد (والكثير من المديرين القدامى) سيتجاهلون بناء علاقات العمل التي تعد حيوية للقيادة الفاعلة، ويركزون بدلاً من ذلك على نقاط القوة، التي جاءت بهم إلى مناصبهم الحالية - أي قدرتهم على تحقيق النتائج وتولي مهام القيادة. لكن على المديرين أن يتعلموا تحقيق النتائج من خلال الآخرين، كي ينجحوا ويحافظوا على نجاحهم. ويتضمن ذلك إدارة الصراعات الطارئة أثناء تفويض المرؤوسين المباشرين وأداء المهامات الضرورية. وفي هذا السياق يعتمد مركز القيادة الإبداعية مقاربة تعلم المديرين كيفية دراسة تجاربهم والتعلم منها، كي يتعرفوا عملياً على المصادر الشعورية والعقلانية لأنماط السلوك المختلفة، ويتعاملوا معها، وكي يستطيعوا إدارة النزاع بنجاح.

ملخص النقاط الرئيسة

لا مفـر مـن النــزاع حين يعمـل الناس معـاً، لأن لـكل شخصـ وجهات نظر وقيماً وطرق عمـل مختلفة. وبسبب تلك الاختلافات قد يكون حل النزاع أمراً بالغ الصعوبة، لكنه يبقى تحدياً، يتعلم المديرون الناجحون معالجته والتعامل معه.

إن تغـير الطبيعـة الديموغرافية، وطبيعة القوة العاملـة متعددة الثقافات، والعلاقـات الجيدة بين المؤسسات وموظفيها، وغير ذلـك من المؤثرات يمكن أن تحدد ماهية النزعات التي تنشأ في المؤسسات، وتؤثر على إستراتيجيات حلها.

والأوقـات المضطربـة التي نعيشهـا تقتضي من المديريـن تطوير فهم للمنظورات المتعددة، والاستعداد لإعادة تشكيل وجهات نظرهم، وتلك المهارة تحديـداً - رؤية أكثر من موقف واحد - بالغة الحيوية لتطوير إستراتيجيات تساعدك على إدارة النزاع بينك وبين مرؤوسيك المباشرين.

يـبرز النزاع بين المديرين والمرؤوسين المباشرين مجالين محددين، يظهر أولهمـا علاقات السلطة التـي لا تزال قائمة حتى في عصـر المؤسسات الأفقية والعمـال المفوضين ذوي الصلاحيات الواسعـة. ويؤثر المجال الثاني على العمل ذاته - أي المهمات التي يتحمل المديرون والمرؤوسون المباشرون معاً مسؤوليتها. في كلتـا الحالتين يمكـن للمديرين تقـويم الاختلافات بينهم وبـين مرؤوسيهم المباشرين، لاكتشاف كيفية ومدى تأثير هذه الاختلافات على الصراع.

يمكن للمديرين أيضاً بعد إجراء ذلك التقويم ابتكار خطة يستخدمونها قبـل وأثناء وبعد جلســة حل الصراع. من بين أشياء أخرى، قد تتضمن هذه الخطة إدراك أهمية المحفزات الشعورية، وتوضيح توقعات الأداء، والتعامل مـع الاختلافات. إن التركيـز على السلوك والانفتاح علـى الحلول الجديدة يساعد إلى أبعد الحدود في حل النزاع بين أي مدير ومرؤوسه المباشر.

مطبوعات ذات صلة

- **إدارة النزاع مع النظراء**

تكـون عادة حـل النزاع مـع النظـراء، وهو صـراع ينشأ عـن أهداف متضاربـة، أو وجهات نظر مختلفة حول كيفية إنجاز مهمة ما. لكن التعامل مـع صراعات النظراء التي تتضمن قيماً شخصيـة، وردود أفعال وجدانية، وعلاقـات السلطـة، وسياسات المكاتـب، أكثر صعوبة بمـا لا يقارن ويتطلب حـل هذه الصراعات المعقـدة اهتماماً خاصاً من المديريـن ، إن شاؤوا بناء علاقات عمل فاعلة تعزز قدرتهم على تحصيل الأهداف المؤسسية.

- **إدارة النزاع مع رئيسك**

يسعـى المديرون الناجحون على الـدوام إلى إقامة علاقات عمل فاعلة مـع الآخرين، ويعملون باستمرار على بنائها والحفـاظ عليها. أما المديرون الذيـن يتجاهلون العلاقات مع الآخرين، أو يسيئون التعامل معها، فغالباً ما يتدهور أداؤهم، أو يجري تهميشهم في عملهم. إن إحدى مشكلات العلاقات الشائعـة تكمـن في النزاع مع الرئيسـ في العمل أو إبـداء سلوك غير مهني نتيجة الخلاف مع الأطر الإدارية الأعلى في مختلف المؤسسات.

